

## Menschliches Verhalten in der digitalen Transformation & VUKA-Welt

*Wir Menschen sind ein Produkt unserer uns angeborenen Potentiale und Persönlichkeitsmerkmale und unserer Sozialisation. Das war schon immer so, und so ist es auch heute noch im Zeitalter der Digitalisierung. Im Unterschied zu vergangenen Zeiten lässt die volatile, unsichere, komplexe und ambivalente Welt um uns, die sogenannte VUKA-Welt, allerdings permanent zwei unserer grundlegenden Bedürfnisse unbefriedigt: Sicherheit und Orientierung. Beides kann daher nur mehr von innen heraus, aus einer stabilen Persönlichkeit genährt werden. Sind die dafür notwendigen persönlichen Kompetenzen nicht vorhanden, läuft der unreife Mensch Gefahr, sehr schnell an der Dynamik unserer Zeit zu zerbrechen.*

### Die Bedeutung von persönlichen Kompetenzen in der VUKA-Welt

Auch wenn der Blick in die Geschichte zeigt, dass eine VUKA-Welt kein Phänomen unserer Zeit ist, finden sich immer mehr Menschen, Teams und Organisationen an den Grenzen ihrer Belastbarkeit. Im Unterschied zu vergangenen Zeiten des Umbruchs ist die Frequenz, in der disruptive Innovationen auf den Markt kommen, heute viel höher. Zudem hat die durch die Digitalisierung ermöglichte Vernetzung der Welt zu einer Komplexität geführt, die in vergangenen Zeiten undenkbar gewesen wäre.

So sind sich Experten einig, dass wir vor einem der größten Umbrüche der Menschheitsgeschichte stehen. Cloudtechnologien, künstliche Intelligenz, 3D Printing, Sensorik oder Robotik werden in vielen Branchen zu vollkommen neuartigen Produkten und Dienstleistungen führen. Arbeitsplätze werden womöglich in großem Stil verschwinden – aber ganz genau scheint es niemand zu wissen.

Wer in diesen Zeiten des Wandels auf keine gefestigte Persönlichkeit zurückgreifen kann, wird zum Spielball der Kräfte, die im VUKA-Sturm toben. Spätestens seit der Finanzkrise 2008 wissen wir, dass VUKA scheinbar Gegebenes aushebeln kann. Von außen können wir keine Stabilität mehr erwarten. Stabilität kann nur von innen heraus, durch eine gereifte Persönlichkeit, entwickelt werden. Persönlichkeitsbildung war demnach noch nie so bedeutend wie heute!

Hinzu kommt, dass Persönlichkeit im Kontext der Agilitätsbewegung eine neue Tragweite erlangt. Agile Organisationen gewähren ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Freiheit und gestehen ihnen Selbstorganisation zu. Im Gegenzug dazu erwarten sie Engagement und unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein. Beiden Anforderungen kann nur eine gereifte Persönlichkeit nachkommen, die sich wiederum durch ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung auszeichnet. Wer also agil und leistungsstark werden will, braucht ein *Stabiles Ich*, das ihn mit den dafür notwendigen Kompetenzen ausstattet und ihm gleichzeitig innere Stabilität verleiht.

### Selbststeuerung als wesentliche Kompetenz einer stabilen Persönlichkeit

Selbststeuerung zählt neben intrinsischer Motivation und Selbsterkenntnis zu den wesentlichen Kompetenzen eines *Stabilen Ichs*. „Ein Mensch muss wissen, was er will, und wissen, was er kann“, sagte einst der Philosoph Schopenhauer. „Erst so wird er Charakter zeigen, und erst dann kann er etwas Rechtes vollbringen“<sup>1</sup>. Gemäß Schopenhauers Ansatz sehe ich es sowohl für die Entwicklung der Persönlichkeit, als auch für Erfüllung im Beruf als essentiell, seine Talente und Neigungen zu erkennen. Die wissenschaftliche Basis dafür lieferte Mihaly Csíkszentmihályi mit seiner Flow-Theorie. Er untersuchte Höchstleister und erkannte, dass deren Potential zu

Spitzenleistungen sich insbesondere dadurch nährte, als dass sie das taten, was sie wirklich wollten und eine Balance zwischen Anforderung und Fähigkeit herrschte<sup>2</sup>.

Gleichermaßen wesentlich für eine stabile Persönlichkeit ist Selbsterkenntnis. Nur wenn ich mir meiner Stärken und Schwächen bewusst bin, kann ich immer wiederkehrende Muster in meinem Leben verändern und funktionierende Beziehungen aufbauen. „Was ich bei mir selbst nicht wahrnehme oder kenne, das projiziere ich auf andere“, sagt Anselm Grün, wenn er über die Notwendigkeit spricht, mit sich selbst in Kontakt zu treten<sup>3</sup>. Damit ist Selbsterkenntnis nicht nur der Nährboden für Beziehungsfähigkeit, sondern auch der erste Schritt zur persönlichen Weiterentwicklung. Denn nur wenn ich meine Muster erkannt habe, bin ich in der Lage, mein Verhalten bewusst zu steuern.

### **Die Rolle von Bedürfnissen bei der Selbstkontrolle**

Selbststeuerung meint keineswegs das Bestreben, seine Emotionen zu unterdrücken. Selbststeuerung meint vielmehr, diesen Emotionen nicht ausgeliefert zu sein, um Entgleisungen oder emotionale Überfälle zu vermeiden. Dabei sind selbstkontrollierte Menschen nicht nur ihren Mitmenschen dienlich, sondern auch sich selbst. Menschen mit einem hohen Maß an Selbstkontrolle werden als selbstsicher und authentisch wahrgenommen. Verbale Entgleisungen, vorschnelle Schuldzuweisungen und unsachliche Bemerkungen hingegen schaden der Integrität und damit auch der Vertrauenswürdigkeit. Dies gilt natürlich für jeden Arbeitnehmer aber insbesondere für Führungskräfte! Führungskräfte beeinflussen mit ihrem Verhalten das Klima und damit auch den Erfolg des Unternehmens beträchtlich. Setzen Führungskräfte einen Maßstab hoher Integrität und Vertrauenswürdigkeit, schaffen sie damit auch ein Klima, in dem Machtkämpfe und interne Machenschaften wenig Nährboden finden. Solch ein Klima wiederum steigert die Produktivität und verleiht Mitarbeitern das Vertrauen, Herausforderungen anzunehmen.

Den meisten impulsiven Handlungen geht ein persönliches Mangelereben voraus. Wird eines unserer Bedürfnisse zu einem großen Teil nicht befriedigt, nehmen selbstkompetente Menschen diese Situation als Herausforderung wahr (siehe Abbildung). Ihre Selbstkompetenz verhindert Überforderung und lässt sie herausfordernde Situationen ruhig und kontrolliert einschätzen. Sie akzeptieren dieses Mangelereben und versuchen es noch einmal aktiv selbst oder mit Hilfe anderer (soziale Kompetenz) durch einen Kompromiss, durch eine Delegation oder einen Konsens auszugleichen. Wesentlich dabei ist, dass selbstkompetente Menschen, ihre Selbststeuerung dabei in der Regel nicht verlieren. Und erfreulich dabei ist, dass es diesen Menschen sogar möglich ist, in einen Ideal-Zustand des Flows zu kommen und damit eine Spirale ins Positive freizusetzen.

Selbstverständlich können auch selbstkompetente Menschen ihre Selbststeuerung unter bestimmten Umständen verlieren. Solche Umstände wären etwa ein Schicksalsschlag oder ein sehr unvorhergesehenes negatives Ereignis wie zum Beispiel eine plötzliche Kündigung. Aber auch in diesen schwierigen Umständen kann jegliche Form der Selbstkompetenz nur förderlich sein, da sie dazu beitragen kann, diese Rückschläge zu überwinden.

Anders auf ein Mangelereben reagieren Menschen, denen diese Reife fehlt. Auch sie nehmen den Mangel wahr, wenngleich auch eher indirekt als direkt wie ihr selbstkompetentes Gegenüber. Sie sind nicht im gleichen Maße in der Lage, ihre Gefühle einem Mangelerebnis bzw. einem unbefriedigten Bedürfnis zuzuordnen. Stattdessen verspüren sie eine allgemeine Überforderung und reagieren mit Flucht, Abwehr und Verteidigung, Angriff,

Erstarren, Unterwerfung, Dominanz oder Imponieren. All diese Reaktionen sind in den meisten Fällen wenig förderlich – weder dafür, um das eigene Mangelereben zu erkennen und auszugleichen, noch dafür, ein wohlwollendes Miteinander aufrecht zu erhalten. Vielmehr ist das Ergebnis verlorener Ich-Steuerung eine Ohnmacht und Überforderung, die zumeist von Kränkungen, Frustration, offenem Konflikt oder völliger Aufgabe gekennzeichnet ist.

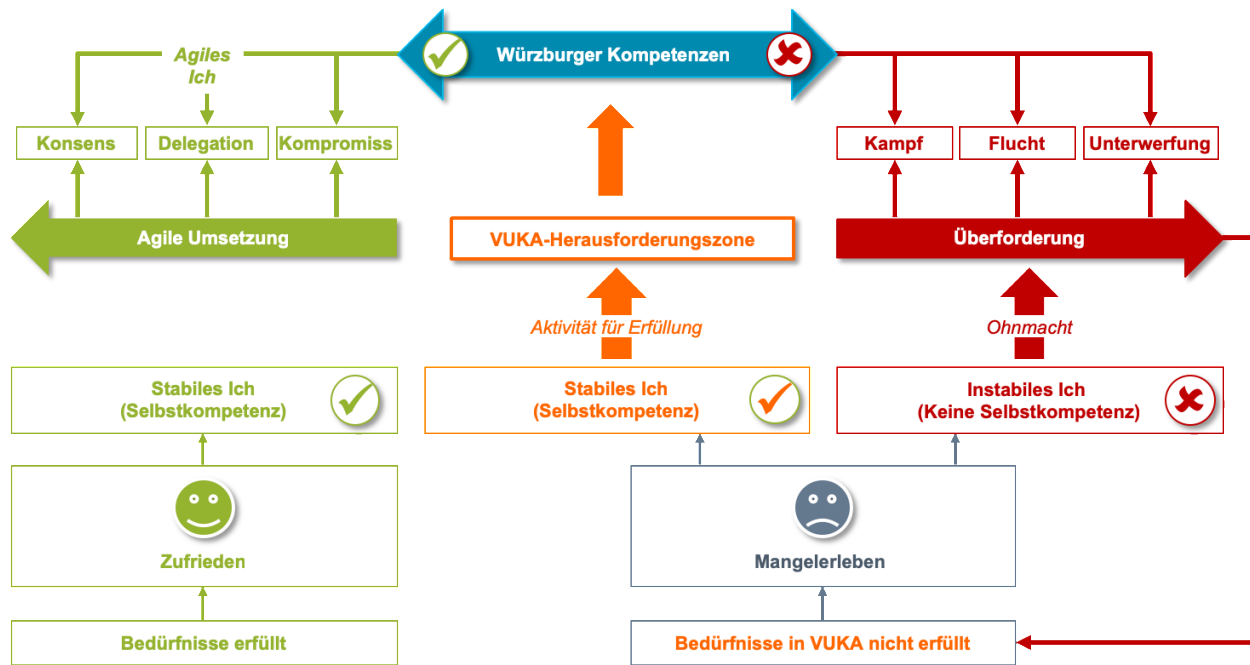


Abb. Die Wege in der digitalen Transformation im VUKA-Sturm

### Selbstkontrolle im digitalen Sturm

Die Herausforderungen, die die VUKA-Welt und die Digitalisierung mit sich bringen, erhöhen nicht nur die Notwendigkeit nach Selbstkompetenz, sondern auch die Dringlichkeit der Weiterentwicklung dieser. Denn einher mit all der Unsicherheit und Komplexität der VUKA-Welt geht die Tatsache, dass wir in ihr zwei grundlegende Bedürfnisse nie erfüllt bekommen: es sind dies die Bedürfnisse nach Orientierung und Sicherheit. Um mit diesem Mangelereben konstruktiv umgehen zu können, sind zusätzliche Kompetenzen notwendig. Sie werden in der Abbildung als Würzburger Kompetenzen zusammengefasst. Dabei handelt es sich um Umsetzungscompetenz, Entscheidungsfähigkeit, Selbstführung und Resilienz auf persönlicher Ebene und um Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Vertrauensfähigkeit, um in der Interaktion mit anderen erfolgreich sein zu können. Letztere sind insbesondere im agilen Kontext maßgeblich und Grundvoraussetzungen dafür, um langfristig auch im disruptiven, digitalen VUKA-Zeitalter erfolgreich agieren zu können (*Agiles Ich*).

Quellen:

1 Schopenhauer, Arthur (1977): Die Welt als Wille und Vorstellung I, 4. Buch. §55, In: Arthur Hübscher (Hrsg), Werke in 10 Bänden (Zürcher Ausgabe), Zürich 1977, Bd. 2, S. 381

2 Rheinberg F. (2010) Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In: Heckhausen J., Heckhausen H. (eds) Motivation und Handeln. Springer-Lehrbuch. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 380.

3 Janssen, Bodo. Grün, Anselm (2017): Stark in stürmischen Zeiten. Die Kunst sich selbst und andere zu führen. Ariston, München. S. 15